

Денисов Олег Борисович

Denisov Oleg Borisovich

Финансово-промышленный университет «Синергия»

Finance and Industry University "Synergy"

Преподаватель кафедры теории и практики конкуренции

Lector of Chair Theory and Practice of Competition

E-mail: conferencarticle@bk.ru

Теоретическая и инструментально-методическая разработка концепции аутсорсингового менеджмента

Theoretical and Instrumental and Methodical development of concept of Internal Outsourcing Management

Аннотация: Автор рассматривает необходимость разработки концепции аутсорсингового менеджмента, определяются основные характеристики аутсорсингового менеджмента (объект, субъект, функции, виды, принципы), предлагаются методики диагностики объекта аутсорсингового менеджмента, критерии оценки эффективности аутсорсингового менеджмента

Ключевые слова: аутсорсинг, аутсорсинговый менеджмент, концепция аутсорсингового менеджмента, объект аутсорсингового менеджмента, субъект аутсорсингового менеджмента, функции аутсорсингового менеджмента, виды аутсорсингового менеджмента принципы аутсорсингового менеджмента, методики диагностики объекта аутсорсингового менеджмента, критерии оценки эффективности аутсорсингового менеджмента.

Abstract: The author considers the need to develop the concept of Internal Outsourcing Management, identifies the main characteristics of Internal Outsourcing Management (Object, Subject, functions, types, principles), offers the diagnostic methods for Object of Internal Outsourcing Management, criteria for evaluating the Internal Outsourcing Management

KeyWords: Outsourcing, Internal Outsourcing Management, Concept of Internal Outsourcing Management, Object of Internal Outsourcing Management, Subject of Internal Outsourcing Management, function of Internal Outsourcing Management, types of of Internal Outsourcing Management, principles of Internal Outsourcing Management, diagnostic methods for Object of Internal Outsourcing Management, criteria for evaluating the Internal Outsourcing Management.

В современной управленческой литературе одно из центральных мест принадлежит поиску инновационных форм управления предпринимательским бизнесом. В качестве такой формы теории управления активно рассматривают аутсорсинг [1]. Комплексные исследования посвящены выявлению преимуществ аутсорсинга, механизму внедрения в «ткань» предпринимательской фирмы, а также выделению рисков аутсорсинга.

В практике современного предпринимательства можно выделить две тенденции:

- с одной стороны, наблюдается рост рынка аутсорсинговых услуг, что свидетельствует о возрастающей потребности в аутсорсинговых услугах. Так, на российском рынке в 2011 го-

ду выручка аутсорсинговых компаний, предоставляющих только один из функциональных видов аутсорсинга - учетные услуги - возросла на 17 % против 13% в 2010 году и составила 5 млрд. руб. При этом, более динамично растет спрос на аутсорсинговые услуги со стороны иностранных предпринимателей, оперирующих на российском рынке [2]. Глобальный рынок аутсорсинга даже в условиях кризисных ожиданий растет еще более быстрыми темпами: в 2011 году объемы бизнеса только членов Международной ассоциации аутсорсинг профессионалов (IAOP) выросли на 24% [3].

- с другой стороны, есть и обратная тенденция – нарастание процесса бэксорсинга, т.е. возврата к традиционной внутриорганизационной структуре предпринимательской фирмы. В этом случае все предпринимательские функции, - как направленные на развитие стратегического ядра, так и неядровые (обслуживающие) сосредоточены в самой предпринимательской структуре.

Проведенное нами исследование, включавшее опрос менеджеров, использующих аутсорсинговую модель администрирования бизнеса, показывает их неудовлетворенность уровнем управления сферы взаимоотношений и взаимодействия с аутсорс-провайдерами. Дело не в качестве услуги аутсорсера, а в том, что менеджмент компаний, сосредоточиваясь на управлении стратегического ядра бизнеса, теряет управление основными бизнес потоками. Наибольшее беспокойство менеджеров вызывает управление финансовым потоком.

Опрос директоров компаний, оказывающих аутсорсинговые финансовые услуги, свидетельствует о том, что заказчики услуги пытаются переложить управление финансовым потоком на аутсорс-провайдера, хотя данный вид услуги, как правило, не входит в обязанности аутсорсера согласно положений аутсорсингового контракта.

В западной бизнес-практике существуют компании, когда реальные управленческие функции полностью осуществляет аутсорсер. Управляющая компания замещает функции генерального менеджера и выполняет установки собственников бизнеса. В этом случае передается функция управления всеми бизнес-потоками как целостностью, а данная функция закреплена в аутсорсинговом контракте как его предмет.

В российской практике существует понятие «номинальный» директор и «номинальная» управляющая компания в виду, во-первых, особенностей требований корпоративного законодательства; во-вторых, особенностей становления российского бизнеса; в-третьих, наличия схем оптимизации налогообложения и ухода части бизнеса в оффшорные гавани. В последних случаях целенаправленная деятельность номинального управляющего звена – это решение краткосрочных задач по движению капитала и проведения операций в краткосрочном периоде. Однако услугами номинальных директоров и номинальных управляющих компаний часто пользуются иностранные компании, принадлежащие к малому и среднему бизнесу в период старт-апов. В этом случае после окончания регистрационного периода и создания организационной структуры функции номинального директора передаются вновь избранному менеджменту компаний.

Однако большинство предпринимательских структур использует функциональный аутсорсинг, замещающий неядровые (обслуживающие, вспомогательные, непрофильные) функции предпринимательской структуры. К наиболее востребованным видам функционального аутсорсинга следует отнести ведение учета (бухгалтерского, налогового, управленческого), аутсорсинга в сфере информационных технологий, информационной и экономической безопасности; кадровый аутсорсинг, маркетинговый аутсорсинг; логистический аутсорсинг. Российские дочерние компании крупных автоконцернов в сфере автомобилестроения предоставляют производственный аутсорсинг (сборка, покраска и конечная компоновка). Востребованы

на российском рынке менее технологически сложные виды - клининговый аутсорсинг (уборка территории и помещений) и организация корпоративного питания.

Несмотря на широкое применение аутсорсинга, управленческим аспектам и технологиям управления бизнес-структурой после внедрения аутсорсинга уделяется значительно меньше внимание. В значительной степени это объясняется отсутствием целостной концепции аутсорсингового менеджмента и, особенно, комплексной инструментально-методической стороны данной концепции.

В российской управленческой мысли использование термина «аутсорсинговый менеджмент» связано с работами Е.Д. Платоновой [4]. В западной управленческой теории и практике перевод словосочетания «Outsourcing Management», или «аутсорсинг менеджмента», фиксирует одну из вышеописанных форм аутсорсинга - передачу собственником бизнеса функций управления своей компанией эксперту-аутсорсеру. Для того, что избежать недопонимание со стороны западных исследователей и наиболее правильно отразить содержание разрабатываемой концепции, нами используется словосочетание «Internal Outsourcing Management», т.е. управление аутсорсингом «внутри» аутсорсинговой бизнес-модели.

С теоретико-методологической стороны концепция аутсорсингового менеджмента должна выявить содержание и выделить основные компоненты аутсорсингового менеджмента. Комплексная инструментально-методическая разработка концепции аутсорсингового менеджмента основана на следующих определениях:

- Во-первых, под аутсорсинговым менеджментом понимается специальный вид предпринимательского менеджмента, направленный на обеспечение целостности управления основными потоками предпринимательской фирмы-потребителя аутсорсинговых услуг и интегрирование бизнеса в условиях углубленной дифференциации предпринимательских функций, концентрации ресурсов и сосредоточении компетенций менеджеров на развитии стратегического ядра предпринимательского бизнеса.
- Во-вторых, объект аутсорсингового менеджмента – интегрированная сфера взаимоотношений и взаимодействий потребителя и аутсорс-провайдера;
- В-третьих, субъект аутсорсингового менеджмента – специализированные менеджеры заказчика и провайдера (аутсорс-менеджеры);
- В-четвертых, функции, определяющие содержание и направления деятельности аутсорс-менеджеров: коммуникационно-информационная, технологическая (организационно-распорядительная), учетно-аналитическая, оценочно-контрольная, мотивационно-стимулирующая, социально-психологическая;
- В-пятых, виды аутсорсинговым менеджментом: интернальный (характерный для холдинговых компаний с внутренним аутсорс-провайдером) и экстернальный (основанный на выборе независимого аутсорс-провайдера).
- В-шестых, ведущие принципы аутсорсингового менеджмента, развивающие и дополняющие принципы общего и специального менеджмента:
 - целесообразность и обоснованность замещения предпринимательских функций (или их части) аутсорсинговыми услугами;
 - долгосрочность и рациональность выбора провайдера аутсорсинговых услуг;
 - интегрированность сферы взаимоотношений и взаимодействий заказчика и провайдера аутсорсинговых услуги в цепочку создания стоимости;

- взаимное доверие, взаимопонимание и гибкость в отношениях между заказчиком и аутсорс-провайдером на основе общих интересов и ценностей;
- сбалансированность и согласованность управленческих воздействий и технологий для придания положительного синергетического эффекта;
- целостность управления и системность изменений внутренней и внешней среды, направленных на наращивание конкурентных преимуществ;
- вариативность управленческих решений в отношении организационной и технологической структуры взаимодействия заказчика и провайдера аутсорсинговых услуги;
- ведущая роль менеджеров в реализации конкурентных преимуществ аутсорсинга, нивелировании рисков и позитивного разрешения конфликтов.

На основании данных выводов, вытекающих из теоретических аспектов концепции аутсорсингового менеджмента, нами разработаны организационная схема и ряд технологических инструментов аутсорсингового менеджмента, касающихся объекта и субъекта аутсорсингового менеджмента, а также критериев его эффективности.

Проблема формирования субъекта аутсорсингового менеджмента может быть успешно решена при выделении факторов, влияющих на выбор методических подходов к формированию института аутсорс-менеджеров в организационной структуре управления фирмы.

Одним из таких факторов выступает жизненный цикл предпринимательской структуры, переходящей к аутсорсинговой форме администрирования бизнеса. Если собственники предпринимательского бизнеса приняли стратегическое решение об использовании аутсорсинговой бизнес-модели, то важно определить – на каком этапе жизненного цикла это решение принято. Исходя из этого, нами выделены модель исходного состояния, модель развития, модель реинжиниринга.

В модели исходного состояния институт аутсорс-менеджеров включен в общую организационную схему создания всех структурных звеньев, включая генеральный менеджмент и другие виды специального менеджмента.

Принятие решения о внедрении частичного аутсорсинга на ступени зрелости приводит к тому, что вновь возникающие предпринимательские функции передаются провайдерам аутсорсинговых услуг. В этом случае, возникает потребность в аутсорсинговом менеджменте и его адаптации к существующей организационной структуре предпринимательской фирмы.

Модель реинжиниринга основана на том, что на стадии заката при организационных изменениях и реализации аутсорс-проекта возможны несколько путей формирования института аутсорс-менеджеров. Прежде всего, на окончательной стадии внедрения аутсорсинговой модели администрирования бизнеса участникам проектной группы предлагаются должности аутсорс-менеджеров. Кроме того, аутсорс-менеджмент может образоваться на базе службы прокьюреента, если эти функции переданы аутсорсеру. Однако самый радикальный способ, который не связывает аутсорс-менеджеров с прежней деятельностью компании, это создание новой структуры из вновь нанятых квалифицированных специалистов.

Стратегии трансформации инсорсинговой формы администрирования бизнеса, выбранные генеральным менеджментом компании, влияют на формирование организационной структуры аутсорс-менеджеров. Активные и гиперактивные стратегии направлены на сокращение технологического этапа формирования компонентов аутсорсингового менеджмента, ускорение процессов интеграции и реализации потенциальных преимуществ аутсорсинга;

Параметры предпринимательского бизнеса, переходящего к аутсорсинговой схем администрирования бизнеса, или изначально ее формирующие, важны для определения размера и конфигурации любой внутриорганизационной структуры. Для управления сферой взаимодействия с аутсорсинговыми компаниями важны такие характеристики, как число передаваемых предпринимательских функций и их роль в бизнес-потоках; мощность обслуживаемых бизнес-потоков, частота трансакций, их сложность, унифицированность, продолжительность; число контрагентов; отраслевая принадлежность; инновационность сферы оперирования.

Фактором, непосредственно влияющим на формирование института аутсорс-менеджеров, относится развитость рынка аутсорсинговых услуг и аутсорсинговых компаний, которые владеют компетентным ресурсом, потенциально соответствующим задаче интегрирования с бизнесом заказчика аутсорсинговой услуги. Например, если аутсорсинговая компания не обладает достаточными компетенциями в коммуникациях, то это негативно влияет на качество аутсорсинговой услуги.

Фактор кадров относится не только к аутсорс-провайдеру. Не менее важно наличие на рынке труда квалифицированных менеджеров, обладающих знаниями теории и практики аутсорсинга, опытом реализации аутсорс-проектов и управления новой средой (объектом аутсорсингового менеджмента).

Субъект аутсорсингового менеджмента, кроме общих профессиональных управленческих компетенций, должен обладать и специальными компетенциями. Они основаны на знании положений специального менеджмента, которые способствуют формированию его дополнительных компетенций. К числу таких видов специального менеджмента следует отнести проектный менеджмент, менеджмент контрактов и тендерных отборов, менеджмент корпоративных финансов, риск-менеджмент, менеджмент бизнес-процессов, менеджмент качества, процессный менеджмент, информационный менеджмент, менеджмент деловых коммуникаций и конкурентного поведения.

Эффективные управленческие воздействия со стороны аутсорс-менеджеров основаны, в том числе, на диагностике текущего состояния объекта аутсорсингового менеджмента. Применение экспертно-аналитического подхода позволяет разработать комплексную методику диагностики текущего состояния объекта аутсорсингового менеджмента, которая включает диагностику уровня управляемости объекта аутсорсингового менеджмента и диагностику уровня сформированности объекта аутсорсингового менеджмента.

Первая методика предполагает последовательноехождение следующих технологических стадий:

- во-первых, определение круга экспертов со стороны заказчика и провайдера (топ-менеджеры, аутсорс-менеджеры, менеджеры «стратегического ядра» заказчика);
- во-вторых, разработка (корректировка) вопросов для опроса,
- в-третьих, определение балльной оценки отнесения данных к зоне неуправляемости, зоне частичной управляемости, зоне управляемости;
- в-четвертых, организация опроса путем анкетирования, интервьюирования и беседы,
- в-пятых, обработка полученных ответов и графическое представление результатов опроса каждой из сторон опроса и анализ графиков с целью определения оценки наличия зоны неуправляемости, зоны частичной управляемости, зоны управляемости в сфере взаимодействия заказчика и провайдера.

Вторая методика основана оценке доминирующих признаков целостности бизнеса заказчика и аутсорс-провайдера. Технологически она включает последовательноехождение схожих технологических стадий:

во-первых, определение круга экспертов со стороны заказчика и провайдера (топ-менеджеры, аутсорс-менеджеры, менеджеры «стратегического ядра» заказчика);

во-вторых, выделение доминирующих признаков бизнеса заказчика и аутсорс-провайдера: нормативной, технологической, коммуникационной, институциональной, мотивационной, ресурсной, ценностной;

в-третьих, проведение опроса для получения экспертных оценок текущего состояния каждого из факторов по балльной системе – от 0 (отсутствие) и 10 (максимальное);

в-четвертых, обработка данных и построение многопараметрической лепестковой диаграммы.

При приблизительном совпадении оценок доминирующих признаков, данных экспертами, можно судить об уровне сформированности целостности объекта управленческих воздействий. При значительных отклонениях в оценке одного из признаков следует провести мероприятия по наращиванию признаков, определяющих целостность бизнеса потребителя и провайдера аутсорсинговых услуг.

В инструментально-методической разработке концепции аутсорсингового менеджмента одно из центральных мест занимает вопрос об эффективности аутсорсингового менеджмента.

Наиболее точно эффективность данного специализированного вида предпринимательского менеджмента отражает интегральный показатель эффективности. Необходимо выделить критерии оценки эффективности аутсорсингового менеджмента. Нами предлагается стоимостной, временной, маркетинговый и социальный подходы к определению критериев оценки эффективности аутсорсингового менеджмента.

Таким образом, интегральный критерий оценки эффективности - это система частных критериев оценки, которые позволяют сопоставить эффект (стоимостной, временной, маркетинговый, социальный) и затраты, связанные с внедрением и функционированием аутсорсингового менеджмента, в статике и динамике. В свою очередь интегральный критерий оценки эффективности аутсорсингового менеджмента выступает частным критерием оценки эффективности системы управления аутсорсинговой бизнес-моделью.

Концепция аутсорсингового менеджмента принадлежит к числу наиболее «молодых» концепций в ряду концепций специализированного менеджмента. Данная концепция отражает закономерности развития современного предпринимательства и постоянный поиск наиболее конкурентоспособных управленческих решений бизнеса. Ее дальнейшая разработка будет служить основой для повышения управляемости предпринимательским бизнесом и усилению позиций российского бизнеса в глобальном экономическом пространстве.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аалдерс Р. ИТ аутсорсинг : практ. рук. /пер. с англ. С. Зинюк. – М.: Альпина Бизнес Букс , 2004; Йордан Э. Аутсорсинг.– М.: Изд-во «Лори»,2006; Дж. Брайан Хейвуд М. и др. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ.- М.: Издательский дом «Вильямс» , 2002; Йордан Э. Аутсорсинг.– М.: Изд-во «Лори»,2006 .

2 2011 Global Outsourcing 100. URL:
<http://www.iaop.org/Firmbuilder/Articles/34/175/3185/>.

3. Исследование рынка аутсорсинга функций учета. URL:
http://www.raexpert.ru/editions/bulletin/bullet_outsorc_05.05.12.pdf (дата обращения 31.07.2012).

4. Платонова Е.Д. , Татьянок М.В. Аутсорсинг в системе современного предпринимательства// Классическое образование. Декабрь, 2006; Платонова Е.Д. Аутсорсинговый менеджмент как перспективное направление в теории управления современной предпринимательской структурой/ Актуальные проблемы экономики, управления и образования. Вып.1 М.:АПКИППРО,2009; Платонова Е.Д., Шестакова К.Н. Аутсорсинговый менеджмент и его роль в управлении конфликтами в современной организации/ Актуальные проблемы экономики, управления и образования. Вып.2 М.:АПКИППРО,2009.